

Unione di Banche Italiane Scpa  
UBI Sistemi e Servizi Scpa  
Banco di Brescia Spa  
Banca Regionale Europea Spa  
Banca Carime Spa

Banca Popolare di Bergamo Spa  
Banca Popolare Commercio & Industria Spa  
Banca Popolare di Ancona Spa  
Banca di Valle Camonica Spa  
Banco di San Giorgio Spa

Bergamo, 10 giugno 2011

<p>Spettabili Organi di Coordinamento e/o Rappresentanze Sindacali Aziendali (ove costituiti) presso le Società mittenti:  UNITA' SINDACALE FALCRI SILCEA</p> <p>Delegazione Sindacale di Gruppo ai sensi dell'art. 19 CCNL 8.12.2007 e ai sensi dell'Accordo Nazionale del 07.07.2010</p> <p>Associazione Bancaria Italiana Piazza del Gesù, 49 00186 ROMA</p> <p>Associazione Bancaria Italiana Via Olona, 2 20123 MILANO</p>	<p>Spettabile Segreteria Nazionale</p> <p>UNITA' SINDACALE FALCRI SILCEA Viale Liegi, 48B 00198 ROMA</p>
---	--

**Oggetto: Gruppo UBI Banca - Piano Industriale 2011 – 2013/2015**

**Informativa alle Parti sindacali ai sensi della normativa contrattuale in materia di rilevanti riorganizzazioni e/o ristrutturazioni che coinvolgono una pluralità di aziende facenti parte del medesimo Gruppo - art. 19 CCNL 8.12.2007. Avvio della relativa procedura.**

#### Capitolo 1 - Premesse

In data 16 maggio 2011, il Consigliere Delegato ha presentato alla Comunità Finanziaria – con documento inviato in pari data alle Organizzazioni Sindacali, che qui si richiama quale parte integrante della presente informativa e alla quale si allega per completezza di documentazione – il Piano Industriale per il periodo 2011 - 2013/2015 (di seguito, per brevità, denominato *Piano*) deliberato dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza di UBI Banca, diretto in particolare ad incrementare i livelli di redditività, ottimizzare la struttura patrimoniale, rafforzare l'equilibrio strutturale, innovare il modello distributivo e consolidare il basso profilo di rischio.

Su tali presupposti, il Piano si pone quali prioritarie linee di intervento la continua innovazione tecnologica volta a supportare il piano di sviluppo, sul versante sia dei ricavi che della strutturale riduzione dei costi, da realizzarsi anche mediante l'incremento dell'efficienza dei processi, la razionalizzazione delle architetture tecnologiche e lo sviluppo dei servizi di multicanalità, con l'obiettivo complessivo di rispondere in modo semplice, trasparente e rapido ai bisogni della clientela, aumentandone la soddisfazione e la fidelizzazione ed incrementando il grado di attrattività del *brand* UBI Banca.

#### Capitolo 2 - Ambito e contenuti del Piano Industriale 2011 – 2013/2015

Ai fini di cui sopra, sono state individuate le leve che costituiscono il contenuto del Piano e declinati, contestualmente, gli interventi di riorganizzazione e razionalizzazione attraverso i quali assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici illustrati nel precedente Capitolo e che – anche ai fini e per gli effetti della procedura avviata con il presente documento – possono essere inquadrati nelle categorie omogenee di seguito illustrate:

A. innovazione del modello distributivo delle Banche Rete (modello c.d. a "Clessidra");

- B. implementazione presso le Banche Rete di ulteriori progetti in tema di nuova segmentazione commerciale, Mass Market Machine, Pricing Excellence, Multicanalità integrata, semplificazione operativa e potenziamento dello sviluppo commerciale;
- C. riallineamento dei perimetri operativi mediante accentramento di attività dalle Banche Rete alla Capogruppo e interventi di ottimizzazione organizzativa presso quest'ultima;
- D. razionalizzazione e semplificazione delle attività di UBI Sistemi e Servizi, con la finalità di perseguire un significativo recupero di efficienza e produttività, anche teso al conseguimento di ottimali livelli di servizio e di operatività;
- E. rifocalizzazione delle attività di alcune delle principali Società Prodotto;
- F. piano sportelli (sostanziale stabilità nel periodo di Piano della rete delle filiali di Gruppo, con apertura di ca. 50 sportelli nelle zone di sviluppo ed interventi di razionalizzazione riferiti a ca. 60 punti operativi nei territori consolidati).

Gli interventi descritti nei precedenti punti da A a C costituiscono l'oggetto proprio della presente informativa e della connessa procedura prevista ai sensi delle vigenti norme e saranno illustrati nelle specifiche sezioni che seguono.

Con riferimento a quanto indicato ai punti da D a F, il presente documento intende fornire le linee descrittive dell'ambito di intervento, ai fini della complessiva illustrazione del perimetro del Piano, con rinvio, ove previsto, alle successive informative di dettaglio e alle connesse procedure sindacali da attivarsi, secondo le previsioni di legge e di contratto, in base ai tempi di realizzazione previsti per tali manovre dal Piano stesso.

Per quanto concerne la tempistica, si prevede una modalità di realizzazione progressiva degli interventi stabiliti dal Piano Industriale a decorrere da data non antecedente al 1 agosto 2011.

\* \* \* \* \*

Il Piano prevede che la realizzazione di tutti gli interventi sopra descritti, necessaria per garantire nell'arco del Piano medesimo il contenimento del costo strutturale del lavoro entro livelli di adeguatezza e sostenibilità rispetto al previsto andamento dei ricavi, con un obiettivo di cost income ex PPA al 31.12.2015 pari al 48,2%, consentirà a regime una riduzione netta di circa 1000<sup>1</sup> risorse dell'organico del Gruppo, di cui 800 aggiuntive alle ca. 200 che residuano rispetto a quanto previsto e già definito dalla manovra relativa all'accordo quadro del 20 maggio 2010, con obiettivo intermedio al 2013 stimato in una riduzione netta di circa 500 risorse, comprese le ca. 200 sopra citate.

Ricordiamo, infatti, che la citata manovra del 2010 prevedeva di ottenere una riduzione di ca. 895 unità di organico al 31.12.2010, data stabilita per il conseguimento di tali obiettivi, rispetto ai quali si è registrato il suddetto disallineamento di circa 200<sup>2</sup> risorse, come evidenziato nella successiva *Tabella A*:

*Tabella A*

Org. 28/2/2010	Uscite già programmate precedente PI	Eff. manovra 2010			Tot. riduzione su org. 28.02.2010	di cui realizzati	di cui da realizzare
		Eff. (infor. 26.3.2010)	Correttivo Eff. Proc. 2010 (CC / PS)	Tot. eff. manovra 2010			
20.356	-93	-895	150	-745	-838	-640	-198

L'anzidetta riduzione complessiva di ca. 1.000 unità dovrà interessare progressivamente e trasversalmente le società appartenenti al Gruppo secondo la previsione di massima stimata nella seguente tabella B, da considerare indicativa in ragione dell'ampiezza temporale del periodo del Piano, degli strumenti di gestione inizialmente previsti e indicati al seguente punto 1) - fermi restando tempi e modalità indicati per la seconda fase di cui al successivo punto 2) - e in considerazione di un'ottimale allocazione delle risorse secondo le previsioni del Piano.

<sup>1</sup> Il dato tiene conto degli interventi di potenziamento già previsti nell'ambito delle procedure di riorganizzazione di UBI Leasing e di riallocazione, da Banca 24-7 alle Banche Rete, dei mutui generati da By You (circa 23 risorse complessive) e comprende gli effetti del Piano Sportelli.

<sup>2</sup> Di cui 23 riferite al perimetro delle Banche Rete

Tabella B

<b>Riduzione di Personale P.I. 2011 - 2015</b>	
<b>Totale UBI - UBIS</b>	<b>-267</b>
<b>Totale Banche *</b>	<b>-524</b>
<b>Totale Società Prodotto</b>	<b>-184</b>
<b>Totale</b>	<b>-975</b>

(\*) il dato tiene conto del fabbisogno stimato per l'evoluzione del Piano Sportelli pari a circa 149 risorse

Ferma restando la complessiva riduzione d'organico prevista nell'arco temporale del Piano Industriale (circa 1000 efficientamenti netti), relativamente ai circa 800 aggiuntivi a quelli già previsti si stima che gli stessi potranno essere gestiti:

1. in una prima fase, attraverso l'utilizzo di strumenti gestionali ordinari quali la rigorosa gestione e parziale sostituzione del turn-over, anche di tipo incentivato;
2. successivamente, attivando il complesso degli strumenti e delle procedure, come previsto dal quadro normativo tempo per tempo vigente, che risulteranno necessari per garantire il pieno conseguimento degli obiettivi di riduzione di organico complessivamente stabiliti dal Piano Industriale.

#### **A. Modello distributivo c.d. a "Clessidra"**

Il Modello nasce dalla necessità di interpretare più da vicino i bisogni della clientela e l'evoluzione del contesto di mercato, incrementando conseguentemente la capacità concorrenziale delle Banche del Gruppo e rafforzando, nel contesto del Gruppo Federale, il ruolo di "Banca del Territorio", attraverso una sempre maggiore incisività e pervasività della presenza sul territorio e un ulteriore snellimento dei processi deliberativi, creditizi e commerciali.

La nuova struttura si sviluppa su un modello c.d. a "Clessidra", che ha come presupposto principale il rafforzamento della filiera sul territorio attraverso la costituzione della Direzione Territoriale come punto di riferimento e di presidio unico su tutti i Mercati/Segmenti di clientela (Filiali, CBU, PBU), in ambito sia commerciale sia creditizio, in luogo del precedente modello di tipo prettamente divisionale a matrice (cfr. allegato A).

In particolare, il Modello a Clessidra si pone l'obiettivo di sviluppare le sinergie da interazione sia tra i diversi Mercati (Retail, Corporate e Private) che tra le diverse Filiere (Commerciale e Crediti) attraverso l'azione di coordinamento svolta dalle nuove Direzioni Territoriali e la valorizzazione del ruolo del Direttore Territoriale quale principale punto di riferimento e di sintesi operativa della Banca sul territorio.

Il nuovo Modello in esame evidenzia le seguenti principali caratteristiche, ferme restando eventuali peculiarità delle singole Banche, riconducibili ad aspetti dimensionali e/o territoriali, che possono determinare qualche differente modalità applicativa di dettaglio:

##### Commerciale

- centralità della Direzione Territoriale che coordina le unità di rete dei tre Mercati (Filiali Retail, CBU, PBU), garantendone il supporto e il presidio su tutti i principali aspetti commerciali, creditizi e di rischio operativo, presidiando e sviluppando direttamente la relazione con il territorio;
- istituzione del riporto gerarchico diretto tra i Direttori Territoriali e il Direttore Commerciale della Banca;
- revisione dell'assetto organizzativo dell'Area Commerciale attraverso la riallocazione delle attività ora svolte dalle Direzioni Mercato in nuove unità di supporto al Direttore Commerciale per la pianificazione, il presidio e il monitoraggio pricing, il coordinamento della filiera distributiva, lo sviluppo e il monitoraggio commerciale, la gestione della Clientela Large Corporate non del territorio e del comparto estero.

##### Crediti

- introduzione del Comitato di Delibera Territoriale (CDT), organo deliberante a firma congiunta del Direttore Territoriale e del Responsabile del Servizio Crediti Centrali competente, con l'obiettivo di valorizzare le sinergie tra le due filiere, diffondendo la cultura del credito, sia in fase di concessione sia in fase di monitoraggio e presidio della qualità del portafoglio;
- riassetto della Direzione Crediti e revisione degli organi deliberanti superiori alle Filiali e ai CBU, specializzati per territorio di riferimento e con specifiche facoltà di delibera, con l'adozione della seguente filiera di erogazione del credito:
  - Crediti Territoriali (ex PDP);
  - Crediti Centrali;

- Erogazione Crediti.

E' peraltro previsto per talune Banche, in funzione delle dimensioni e della complessità, un modello "semplificato" che, rispetto allo "standard", in ambito commerciale prevede una semplificazione delle unità a supporto dell'Area Commerciale e delle Direzioni Territoriali, e, relativamente ai Crediti, non contempla l'attivazione dei Crediti Territoriali e, in alcuni casi, della struttura centrale di "Erogazione Crediti".

Dalla realizzazione del nuovo modello distributivo a "Clessidra", oltre alla descritta riorganizzazione delle strutture, deriva la revisione dell'attuale assetto distributivo commerciale (Direzioni Territoriali - ex ATR, CBU<sup>3</sup> e PBU) e delle strutture creditizie sul territorio (Crediti Territoriali - ex PDP), in termini di dislocazione e copertura territoriale, operando con la gradualità necessaria per garantire continuità di servizio alla clientela

\*\*\*\*\*

La completa attuazione del suddetto modello sarà realizzata, a regime, in sostanziale invarianza di organico<sup>4</sup>.

La nuova articolazione organizzativa viene illustrata nell'allegato A alla presente comunicazione.

## **B. Ulteriori progetti presso le Banche Rete**

### B1 - Nuova segmentazione commerciale

L'intervento in oggetto è finalizzato a perseguire un'adeguata saturazione dei portafogli commerciali e il conseguente significativo miglioramento dei costi di servizio, nonché a ridefinire i criteri di portafogliazione - con i tempi che si renderanno necessari per garantire continuità di servizio alla clientela - in un'ottica di sempre maggiore aderenza alle diverse specificità ed esigenze della clientela, con il fine di generare risposte ai bisogni dei clienti sempre più adeguate e rapide.

In particolare la nuova segmentazione prevede, ferme restando eventuali peculiarità delle Banche:

- la progressiva revisione della soglia di accesso al Mercato Corporate (da € 5 mln a € 15 mln di fatturato) e la riassegnazione dei clienti con fatturato al di sotto della nuova soglia nel segmento Small Business delle Filiali Retail;
- la focalizzazione dei Gestori Small Business sulle Piccole Medie Imprese e POE affidati;
- la riassegnazione dei clienti POE non affidati ai Gestori Affluent anche per sviluppare sinergie nel comparto investimenti personali;
- la creazione di un segmento Affluent "Premium" con un modello di servizio dedicato all'interno del mercato Retail su cui sviluppare servizi ad alto valore aggiunto.

### B2 - Mass Market Machine

Il progetto consiste nell'attivazione all'interno delle Filiali Retail di un pool (di seguito "MMM") di gestione congiunta "gestori/operativi" del portafoglio della clientela Mass Market della Filiale, coinvolgendo quindi anche le attuali risorse operative addette allo sportello, con l'obiettivo di ottimizzarne l'impiego, anche valorizzandone la professionalità, e migliorare costi e livello di servizio, perseguendo un adeguato recupero di efficienza e produttività nelle strutture operative e di massa manovra.

Il nuovo approccio commerciale conseguente all'attuazione della "MMM", prevede la seguente segmentazione delle attività sul personale di filiale:

- referente clientela, focalizzato, in via prevalente, sulla vendita dei prodotti a maggior complessità, sulle attività creditizie e di presidio del rischio, nonché sulle attività di gestione e assistenza post vendita e, ove necessario, di supporto alla operatività contabile/amministrativa;
- addetto clientela, dedicato principalmente alle attività promiscue di cassa e collocamento di prodotti semplici da banco (es. Conti, Carte, ...) nonché di supporto alle attività di back office;
- addetto back office, dedicato prevalentemente alle attività di back office.

### B3 - Pricing Excellence

Il progetto, finalizzato al supporto della crescita dei ricavi, prevede - anche attraverso la semplificazione operativa mediante revisione di processi e strumenti - la fidelizzazione della clientela e l'ampliamento delle quote di mercato, tramite la riduzione dei tempi di risposta e il miglioramento della qualità del servizio offerto alla clientela e della relativa remunerazione. La realizzazione progressiva del progetto è declinata sui seguenti interventi, con impatto, in termini di adeguato recupero di efficienza e produttività, sia sulle strutture centrali sia sulla Rete delle Banche:

- governo strutturato di tutti i fenomeni di pricing, anche attraverso l'implementazione di procedure tese all'ottimizzazione del monitoraggio dei processi e la diffusione della cultura del pricing a livello di Gruppo, in ottica di appropriata remunerazione dei servizi;
- processi operativi più snelli e workflow automatizzati;

<sup>3</sup> Con eventuale relativo riposizionamento dei Centri Estero di riferimento

<sup>4</sup> Fabbisogno complessivo stimato sulle Banche Rete pari a circa 5 risorse

- evoluzione della piattaforma IT per soddisfare i requisiti funzionali migliorando i tempi di risposta.

#### B4 - Multicanalità integrata

La manovra consiste nella ottimizzazione del modello di servizio diretto ad offrire alla clientela una pluralità di canali di accesso alla Banca (ad esempio incremento dell'utilizzo di QUI UBI e valorizzazione ATM evoluti), tenuto conto del progressivo incremento delle operazioni effettuate tramite i Canali Diretti nell'arco temporale del Piano, perseguendo in tal modo un adeguato recupero di efficienza e di produttività.

#### B5 - Semplificazione operativa

Il piano si inserisce in un percorso, già avviato, volto alla complessiva semplificazione dei processi aziendali e persegue, in particolare, l'ulteriore miglioramento del servizio e dei tempi di risposta alla clientela, tramite la semplificazione dei processi di vendita e l'ottimizzazione e/o automazione delle fasi amministrative e operative, con riduzione, anche in ottica di contenimento dei costi, delle attività di Rete a basso valore aggiunto e conseguente recupero di efficienza/produttività (ad esempio progetto "vendita Facile" relativo a: conto corrente, conti a pacchetto, deposito titoli, P.O., QUI UBI, Polizze Auto).

#### B6 - Potenziamento sviluppatori

Il progetto "hunter" prevede il significativo potenziamento della forza di sviluppo commerciale - per circa 606 unità che si aggiungono alle 94 posizioni già operative presso le Banche Rete - per un totale a regime di ca. 700 hunter, attraverso la qualificazione professionale di una parte delle attuali risorse di filiale - da individuare prioritariamente tra i gestori commerciali - da dedicare ad attività di acquisizione di clientela, in particolare per i segmenti a più alto valore (Affluent/POE e PMI) e nelle zone a maggior potenziale. I nuclei di sviluppo saranno allocati operativamente nell'ambito delle Direzioni Territoriali e coordinati funzionalmente dall'Area Commerciale. La loro attivazione è prevista a partire dal 2012 secondo le entità, presso le singole Banche Rete, riportate nell'allegato A alla presente lettera informativa.

\*\*\*\*\*

Dalla complessiva realizzazione degli interventi indicati ai precedenti punti da B1 a B5 deriverà, gradualmente, un recupero di efficienza stimato in almeno 636 risorse circa, al netto dell'intervento di potenziamento sulla forza di sviluppo commerciale, alimentata anche dal progetto MMM.

### **C. Accentramento di attività dalle Banche Rete alla Capogruppo e interventi di ottimizzazione organizzativa presso quest'ultima**

La manovra prevede l'accentramento delle attività di antiriciclaggio dalle Banche Rete verso UBI Banca, senza significativi recuperi di risorse a livello di Gruppo (Banche Rete: recupero stimato circa 19 risorse; UBI Banca: fabbisogno stimato circa 18 risorse), nonché una pluralità di interventi di ottimizzazione organizzativa sulle strutture di UBI Banca - anche conseguenti alla rifocalizzazione delle attività di alcune delle principali Società Prodotto e alla necessità di rafforzamento delle strutture a presidio dei rischi, in conformità alle disposizioni degli Organismi di Vigilanza - da cui, a saldo, non deriveranno rilevanti impatti sul dimensionamento della Capogruppo.

## **Capitolo 3 - Riflessi e misure previste per il personale**

Fermo quanto previsto al precedente Capitolo 2, punti 1) e 2), le possibili ricadute sulle condizioni di lavoro del personale potranno riguardare:

#### Mobilità

La realizzazione degli interventi previsti dal Piano, secondo quanto illustrato nella presente informativa, richiederà l'adozione di misure di mobilità territoriale, anche di tipo transitorio.

#### Distacchi

In relazione al raggiungimento degli obiettivi del Piano, si potrà ricorrere - tra gli strumenti idonei ad attenuare le ricadute sul personale nel contesto della presente procedura - all'istituto del distacco infragruppo di singoli dipendenti o di gruppi di lavoratori.

#### Riconversione delle risorse

La sommatoria degli effetti derivanti dalla realizzazione del nuovo modello a "Clessidra" e degli ulteriori progetti previsti presso le Banche Rete determinerà percorsi di diversificazione e crescita professionale che riguarderà anche il passaggio tra area operativa e area commerciale.

Per altro verso, l'articolata realizzazione degli interventi previsti dal Piano, così come la necessità di disporre di adeguati avvicendamenti per supportare le uscite, richiederanno processi di mobilità professionale, orizzontale e verticale, e percorsi di qualificazione/riconversione delle Risorse, che dovranno essere

supportati con soluzioni idonee, sul piano giuridico e nell'ambito delle previsioni contrattuali in materia di rilevanti ristrutturazioni, a consentirne la realizzazione senza incremento di oneri e in ottica di riduzione del costo del lavoro, agendo ove occorra sulla regolamentazione in essere in materia di inquadramenti e fungibilità, di limiti alla mobilità territoriale e di mansione, di orari di lavoro, ecc., acquisendo le indispensabili flessibilità, anche ulteriori a quelle oggi previste.

Formazione

L'azione formativa sarà tesa a fornire alle risorse interessate tutte le competenze richieste per il nuovo ruolo da ricoprire, differenziandosi in maniera flessibile sulle diverse professionalità.

Al riguardo, saranno previsti programmi di formazione, qualificazione e riconversione - rilevanti anche ai fini delle norme in materia di contribuzione al finanziamento dei programmi formativi, di riconversione e/o riqualificazione professionale - volti a consolidare e sviluppare le qualità professionali presenti nel Gruppo, a valorizzare le risorse e a sostenerne la riconversione professionale.

\* \* \* \* \*

In relazione a quanto sopra, con la presente comunicazione viene fornita da UBI Banca in qualità di Capogruppo - anche in nome e per conto delle Aziende controllate - ai soggetti legittimati l'informativa sindacale prevista dalle vigenti normative.

Nel dare pertanto avvio alla procedura in oggetto e alla decorrenza dei relativi termini, rimandiamo a disposizione per i relativi incontri che codesta Spett. Organizzazione Sindacale intenderà richiedere.

Distinti saluti.

UNIONE DI BANCHE ITALIANE Scpa

Direzione Generale

